

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, *JOB RELEVANT INFORMATION*,
KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL.**

(Studi Empiris Pada PT. Sari Lembah Subur)

SKRIPSI

DISUSUN OLEH

RANO RIFALDO

NIM: 10773000039



UIN SUSKA RIAU

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

1434 H/ 2013 M

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, *JOB RELEVANT INFORMATION*,
KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL.**

(Studi Empiris Pada PT. Sari Lembah Subur)

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Mengikuti Ujian Oral Comprehensif Guna Memperoleh
Gelara Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*

OLEH

RANO RIFALDO
NIM: 10773000039



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1434 H/ 2013 M**

ABSTRAK

“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, JOB RELEVANT INFORMATION, KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.SARI LEMBAH SUBUR KABUPATEN PELALAWAN (STUDI EMPIRIS)”.

Oleh: Rano Rifaldo

Nim:10773000039

Penelitian ini bertujuan untuk menguji. pengaruh partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Pengukuran pengaruh partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial menggunakan instrumen kuesioner. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah linear berganda, metode enter dengan menggunakan program SPSS versi 17. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Uji f digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial bersama-sama (simultan).

Hasil penelitian menunjukan. Pertama, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dan reabilitas dengan menggunakan pearson correlation dan cronbach alpha. Kedua, distribusi jawaban responden adalah normal dilihat dari penyebaran data (titik) p pada sumbu diagonal dari grafik P.Pof Regression Standardized Residuals. Ketiga, secara parsial variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial t hitung lebih kecil dari t tabel $-0,220 < 2,040$. job relevant information tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial t hitung lebih kecil t tabel $1,629 < 2,040$. komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial t hitung lebih besar dari t tabel $4,143 > 2,040$. budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial t hitung lebih besar dari t tabel $2,515 > 2,040$. ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial t hitung lebih besar dari t tabel $2,131 > 2,040$. Keempat, secara bersama-sama semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan f hitung lebih besar dari f tabel $699,347 > 2523$ dengan p value (sig) $0,00 < 0,05$.

Kata kunci : Pengaruh partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, *JOB RELEVANT INFORMATION*, KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL”. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana Strata Satu pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau. Dalam penulisan dan penyelesaian skripsi ini, penulis banyak memperoleh bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, yang sudah sepatutnya penulis dalam kesempatan ini mengucapkan terima kasih dengan tulus dari lubuk hati yang paling dalam. Khususnya ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Mahendra Romus, M. Ec,Ph.D Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau.
2. Bapak Andri Novius, SE, M. Si, Ak. Selaku pembimbing yang telah banyak membantu, mengarahkan dan memberikan segala masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau, tempat penulis menuntut ilmu dan seluruh staf, karyawan dan karyawan yang telah banyak membantu dengan pelayanan dalam penyelesaian skripsi ini.

4. Bapak dan Ibu karyawan PT. SARI LEMBAH SUBUR KAB. PELALAWAN, yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data, sehingga memperlancar jalannya pembuatan skripsi ini.
5. Ayahanda Diman. B (alm) dan Siti Rokiah Ibu tercinta dalam doa yang penuh air mata ibunda siti rokiah semangat yang tak pernah luntur mendidik,memberikan doa yang tiada henti. Ibunda siti rokiah sosok wanita yang memberikan ku arti sebuah kehidupan. Terima kasih bunda untuk segala pengorbanan dan nasehat yang diberikan kepada ananda.
6. Yang tercinta abang darmawan,kakak sarimah,kakak roita,abg amat,abg uwar,abg imok,mak usu,pak usu,abg sudir dan seluruh keluarga besarku yang telah memberikan dukungan,cinta dan kasih sayang yang tiada hentinya kepada penulis.
7. Untuk keponakanku diki,dito,novi,anton dan eza yang menjadi pengobat lelahku.
8. Buat kakanda rudi hartono,kakanda samsir,upin,ipin,evan,dedi,eva yang selalu memberikan motivasi.
9. Semua teman-teman seperjuangan Jurusan Akuntansi angkatan 2007 khususnya Ak-C, yang telah membantu meringankan beban penulis dalam pergaulan, perhatian maupun dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman dekatku emen satria,rasid,ade,bocuk,suan,nunung,susi susanti yang telah memberikan bantuan supportnya kepadaku.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kejanggalan yang terdapat dalam skripsi ini, karena terbatasnya ilmu yang dimiliki. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, menerima segala kritikan dan saran membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Setiap keringat dan air mata yang kuteteskan tak akan pernah menjadi sia-

sia jika aku bangkit dan memberi bukti. Akhirnya kepada Allah SWT saya memohon ampun dan memanjatkan doa semoga diberikan limpahan rahmat dan rezekinya, serta memberikan kemudahan bagi kita semua dalam melaksanakan kebaikan dan amal sholeh,amin.

Pekanbaru, April 2013

Penulis

RANO RIFALDO

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI DAFTAR TABEL

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
D. Sistematika Penulisan	10

BAB II TELAAH PUSTAKA

A. Kinerja Manajerial	12
B. Anggaran	16
C. Job Relevant Information	23
D. Komitmen Organisasi	24
E. Budaya Organisasi	26
F. Ketidakpastian lingkungan	29
G. Telaah Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis.....	30
H. Model Penelitian.....	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Objek Penelitian.....	46
B. Populasi dan Sampel	46
C. Jenis dan Sumber Data	49
D. Teknik Pengumpulan Data	49
E. Defenisi Operasional & Pengukuran Kinerja	50
F. Metode Analisis Data	55

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengembalian Kuesioner	62
---------------------------------	----

B. Demografi Responden	62
C. Deskriptive Statistik Variabel Penelitian.....	64
D. Uji Kualitas Data	65
E. Uji Normalitas Data.....	70
F. Uji Asumsi Klasik	71
G. Analisis Data	76

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	87
B . Saran	88

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha yang ketat beberapa tahun kemudian ini, memaksa perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien. Untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien perusahaan memerlukan suatu perencanaan yang matang dan terpadu. Perencanaan merupakan suatu penetapan segala hal sebelum perusahaan beroperasi dengan tujuan agar perusahaan mempunyai arah, standar dan pedoman untuk melaksanakan aktivitasnya untuk mencapai tujuan. Perusahaan harus mempunyai tujuan kinerja yang baik agar lebih unggul dalam persaingan.

Untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, pengukuran kinerja sangat diperlukan. Kinerja perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja para karyawan, terutama para manajer. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi atau penyampaian jasa. Kinerja sering kali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Yunita, 2007). Penilaian kinerja manajerial dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja manajerial meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, pengendalian mutu atau kualitas, pemilihan karyawan dan evaluasi terhadap apa yang telah dilakukan. Apabila manajer mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai.

Rencana perusahaan biasanya tertuang dalam anggaran. Anggaran merupakan rencana tentang aktifitas perusahaan dimasa mendatang yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan pengendali dalam perusahaan. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran merupakan masalah penting bagi keberhasilan anggaran perusahaan (Alim, 2003 dalam Winaldy, 2006).

Proses penyusunan anggaran oleh perusahaan disebut dengan penganggaran. Penganggaran melibatkan banyak pihak, terutama para manajer dan eksekutif dari berbagai fungsi dan divisi, seperti pemasaran, keuangan, operasional, dan sebagainya. Pada dasarnya, kegiatan penganggaran terbagi menjadi dua, yaitu penganggaran bottom-up dan penganggaran top-down. Penganggaran bottom-up (partisipasi) adalah penganggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah diberbagai fungsi dan divisi kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas. Sedangkan penganggaran top-down adalah penganggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan bawah hanya melaksanakan anggaran saja.

Pada partisipasi anggaran, manajer level bawah memiliki kewenangan untuk membuat anggarannya masing-masing. Kecenderungannya adalah anggaran yang dihasilkan oleh manajer-manajer tersebut akan lebih obyektif, karena informasi penting disetiap bagian dimasukkan kedalamnya. Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan manajer menyalurkan

keahlian, kemampuan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja dibidangnya masing-masing.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990 dalam Sumarsono, 2005). Partisipasi anggaran melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran (Sumadiyah, dan Sri, 2004). Partisipasi anggaran memiliki fungsi sebagai sarana komunikasi didalam manajerial. Selain itu, Milani, (1975) dalam Nor, (2007) menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka setiap manager memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Merchant (1981), Chow et al (1988) serta Nouri dan parker (1998) dalam mulyasari dan Sugiri (2005) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksanaan anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka mereka diminta untuk mengungkapkan informasi yang dimiliki. Dimana atasan atau pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya, dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan dalam pelaksanaan partisipasi anggaran, dalam hal ini kepala bagian dan kepala sub bagian.

Mengambil keputusan merupakan tugas manajer, dalam pengambilan keputusan dituntut tidak hanya memiliki ilmu pengetahuan serta mampu

mengaplikasikan ilmu yang dimiliki, namun manajer diharapkan memiliki sejumlah informasi tambahan yang relevan (*job relevant information*) yang berguna dalam pertimbangan keputusan. *Job relevant information* dapat meningkatkan kinerja manajerial melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Baiman, dalam Yusfaningrum dan Ghozali 2005). *Job relevant information* juga dapat meningkatkan kinerja, karena memberikan prediksi yang lebih akurat atas alternatif tindakan yang diambil ketika kondisi lingkungan berubah.

Selain *job relevant information*, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah komitmen organisasi. Menurut Wiener (1982) dalam Darlis (2001), komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi motivasi individu untuk melakukan sesuatu hal. Individu yang memiliki komitmen organisasi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik dalam organisasi.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Sumarsono, 2005). Melalui komitmen organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan dengan kinerja manajer adalah komitmen efektif, komitmen efektif merupakan komponen dari komitmen organisasi. Dimana keinginan untuk melaksanakan

usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi (supriono, 2004).

Penelitian tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang berbeda. Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Milani, 1975 dalam Yunita, 2007).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa partisipasi dalam menyusun anggaran memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Puspaningsih, 2002 ; Yusfaningrum dan Ghazali, 2005 ; Hafiz, 2007 ; Abbas, 2008). Disamping partisipasi dalam penyusunan anggaran peneliti terdahulu juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial (Purwati, 2009 dan Sinaga, 2009). Semakin tinggi tingkat kepemilikan informasi yang relevan oleh para manajer yang terkait dalam penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja para penyusun anggaran tersebut. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Sumarsono (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang negatif yang kuat terhadap kinerja manajerial.

Temuan dari beberapa penelitian yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa temuan dari penelitian tersebut tidak konsisten, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara

partisipasi anggaran dan kinerja (Gul dkk., 1995 dalam Shubi, 2010). Untuk itu peneliti berusaha menghubungkan faktor-faktor lain yang diduga mempunyai hubungan langsung terhadap kinerja manajerial yaitu *job relevant information* dan komitmen organisasi. Kedua variabel ini telah diteliti oleh peneliti sebelumnya dan telah terbukti mempunyai hubungan kinerja manajerial (Sinaga, 2009; Putri, 2010; Parwati, 2009).

Job relevant information dan komitmen organisasi memiliki hubungan dan kaitan yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja manajerial diperusahaan. Keberadaan *job relevant information* dapat menciptakan hubungan partisipasi dari pihak bawahan atas informasi yang lebih akurat mengenai pekerjaan yang dilakukannya, sehingga hubungan antara bawahan dan manager dapat berjalan dengan baik serta meningkatkan kinerja manajerial.

Sedangkan komitmen organisasi dapat menumbuhkan ikatan emosional dari individu-individu yang meliputi dukungan moral dan tekad yang kuat untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial, dimana karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi akan cenderung tetap berkerja pada perusahaan maupun pada organisasi, karena setiap individu-individu akan berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kepentingan organisasi (Yunita, 2007). Komitmen yang tinggi menjadikan setiap individu peduli dengan organisasi dan berusaha menjadikan kearah yang lebih baik.

Kesuksesan perusahaan juga erat kaitannya dengan dengan budaya organisasi perusahaan. Budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap kesuksesan organisasi untuk membangun kinerja manajerial dan dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang. Peran budaya organisasi itu sendiri adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengolah dan mengalokasikan sumberdaya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal. Budaya organisasional berdampak besar pada berbagai aspek organisasi, termasuk struktur, pengharapan peran dan deskripsi pekerjaan, cara untuk bertindak dalam pekerjaan, cara pemecahan masalah, siapa yang mengambil keputusan dalam situasi berbeda, dan bagaimana bersikap dan berperilaku terhadap rekan kerja dan atasan, serta norma-norma dan penerapannya. Lebih jauh Hofstede (1994).

Tingkat persaingan bisnis sekarang ini telah meningkatkan kondisi ketidakpastian lingkungan sehingga semakin menyulitkan proses perencanaan dan pengendalian manajerial. Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil putusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Pada ketidakpastian yang tinggi, maka individu sulit memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang telah dibuat (Fisher, 1996). Ketidakpastian lingkungan merupakan variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di

lingkungannya secara akurat (Miliken, 1987). Persaingan yang semakin meningkat di dalam kancah lembaga mediasi keuangan mempersulit manajer untuk menerapkan gaya evaluasi serta cenderung meningkatkan tekanan kerja bawahan.

Dari hasil penelitian Dwita Mayan Risa (2011) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial” menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dimana partisipasi anggaran akan meningkatkan rasa tanggung jawab karena bawahan merasa ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Sedangkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial dimana bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan yang terbaik untuk organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengikat judul ***“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, JOB RELEVANT INFORMATION, KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.SARI LEMBAH SUBUR KABUPATEN PELALAWAN”***.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Partisipasi Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

2. Apakah *Job Relevant Information* secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah Komitmen Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
4. Apakah Budaya Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
5. Apakah Ketidakpastian Lingkungan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
6. Apakah Partisipasi Anggaran, *Job Relevant Information*, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1.1 Untuk mengetahui apakah Partisipasi Anggaran secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
- 1.2 Untuk mengetahui apakah *Job Relevant Information* secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
- 1.3 Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
- 1.4 Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
- 1.5 Untuk mengetahui apakah Ketidakpastian Lingkungan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

1.6 Untuk mengetahui apakah secara simultan Partisipasi Anggaran, *Job Relevant Information*, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.1 Bagi praktisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dalam kebijakan penyusunan anggaran dan dijadikan pertimbangan dalam merancang program untuk peningkatan kinerja dan komitmen organisasi seluruh karyawannya.

2.2 Sebagai bahan referensi tambahan dan pembanding untuk penelitian dengan menggunakan topik, analisa maupun variabel yang sama pada masa yang akan datang.

2.3 Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah literature dan memberikan kontribusi bagi pengembang teori, yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.

D. Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan hasil penelitian akan ditampilkan dalam 5 bab dengan sistematika penulisan.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan tinjauan pustaka dan hipotetis yang menguraikan teori tentang, partisipasi anggaran, kinerja manajerial, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan. Pada bab ini juga diuraikan pula telaah penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotetis. Pada akhir bab akan disajikan model penelitian yang mendasari penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini penulis menyajikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, dimulai dari objek penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, metode analisis data.

BAB IV: PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat tentang gambaran umum hasil penelitian dari hasil yang diperoleh dari hasil analisis data. Terdiri dari pengembalian kuesioner, demografi responden, deskriptif statistic variabel, uji kualitas data, uji normalitas data, asumsi klasik, dan analisis data.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang berisikan kesimpulan, keterbatasan dan saran yang penulis berikan yang diharapkan akan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja manajerial bertujuan untuk membantu manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan non financial. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang berpengaruh positif bagi perusahaan, agar perusahaan maju dan berkembang. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999 dalam Purwaningsih, 2010).

Fenika (2006) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah apa yang dilakukan orang dalam pekerjaan baik yang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya maupun yang melampaui tugas pokoknya, dan bagaimana hasil kegiatan kerjanya dalam periode waktu tertentu. Hal serupa diungkapkan Slamet (2000) yang menyatakan bahwa kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Kinerja manajerial juga didasarkan atas fungsi-fungsi manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

1. Perencanaan

Merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Menurut Welsch (2000) dalam Hafiz (2007). “Dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, anggaran merupakan tujuan yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Dalam perencanaan kegiatan diperlukan adanya umpan balik”. Umpan balik diperlukan untuk:

- a) Memperbaiki kinerja yang kurang baik.
- b) Mengatasi kejadian-kejadian yang terantisipasi
- c) Mendapatkan manfaat dari pengembangan rencana baru

2. Investigasi

Merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui Pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan Analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Koordinasi

Merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

4. Evaluasi

Merupakan sala satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai,

penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Supervisi

Merupakan penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah berjalan secara efektif.

6. Pemilihan staf

Sering disebut sebagai penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian pelatihan kepada pegawai, yang mempromosikan pegawai, dan melakukan mutasi terhadap pegawai, yang sudah tentu memperhatikan keterampilan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Proses penyusunan personalia dapat dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan agar setiap bagian ditempatkan oleh personil yang tepat dan pada saat yang tepat.

7. Negosiasi

Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi seorang manajer untuk Memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Disamping itu, komunikasi merupakan suatu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan. Namun, Dalam pelaksanaannya komunikasi tidak selalu berjalan efektif. Berbagai Macam gangguan menyebabkan pesan yang

disampaikan dalam komunikasi Tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi Kelompok dapat dilakukan melalui komunikasi, Gibson (1997) dalam Hafiz (2007). Bentuk negosiasi yang dilakukan oleh manager antara lain menjadi Pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk Barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok (Supomo dan Indrianto, 1998 dalam Hafiz, (2007).

8. Perwakilan

Manajer menciptakan hubungan dengan pendekatan kontijensi dalam Mencapai tujuan organisasi, karena ia dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan. Sabardi (1991) dalam Hafiz (2007). Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan-Pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, pidato untuk acara Kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan. Berdasarkan defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah Suatu upaya dalam melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang inginkan dapat tercapai berdasarkan atas kemampuan yang dimiliki karyawan Masalah yang dihadapi pada saat melaksanakan pekerjaan. Dalam mencapai Sasaran untuk peningkatan kinerja, maka diperlukan suatu pertimbangan Yang dapat memperngaruhi kinerja tersebut. Hal ini penting sebagai titik Tolak dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kerja Kinerja manajerial juga mempunyai penilaian, yang pada umumnya

penilaian Kinerja mencakup pada aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan Pekerjaan.

Penilaian pekerjaan manajerial merupakan suatu rangkaian proses dimana eksekutif, manajer, dan penyedia pekerjaan dengan tujuan menghubungkan kinerja dengan tujuan perusahaan. Tujuan penilaian kinerja manajerial adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya agar mencapai hasil yang diinginkan.

Penilaian kinerja manajerial dapat juga dijadikan sebagai pemberian motivasi bagi setiap individu yang berkerja disuatu organisasi. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai suatu perusahaan. Penilaian kinerja berkaitan dengan bagaimana memperoleh informasi mengenai seberapa baik individu dalam melakukan pekerjaannya. Kemudian untuk mengidentifikasi perilaku dan hasil kinerja mana yang dapat membedakan kinerja yang efektif dan yang tidak efektif. Selain ukuran kinerja institusi perlu menentukan standar kinerja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan seorang manajer (Fenika, 2006). Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Cecilia, 2006).

B. Anggaran

a. Pengertian dan Karakteristik Anggaran

Pada dasarnya anggaran berbeda dengan ramalan. Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan

mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi (Anthony, Dearden dan Bedford dalam Ahmad : 183).

Anggaran (Mulyadi, 2001:488) merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter maupun non moneter yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anthony dan Govindarajan (2002:73) mendefenisikan anggaran sebagai suatu rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan perencanaan keuangan masa depan suatu organisasi yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2001) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran
- e) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- f) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

b. Tujuan Anggaran

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktivitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memiliki target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitasnya tercapai dapat diminimalisir.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2002) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran antara lain:

- a) Untuk menyesuaikan rencana strategis.
Rencana strategis mempunyai karakteristik-karakteristik yaitu dibuat pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, penyusunan melibatkan relatif sedikit manajer, dan dinyatakan dalam istilah yang relatif luas. anggaran tersebut yang diselesaikan sebelum permulaan tahun anggaran, memberikan peluang untuk menggunakan informasi terakhir yang tersedia dan didasarkan pada penilaian manajer disemua tingkatan dalam organisasi.
- b) Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
Setiap manajer pusat, bertanggung jawab dalam organisasi dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Penyebab yang paling umum adalah adanya kemungkinan bahwa rencana dari organisasi produksi tidak konsisten dengan volume penjualan yang direncanakan, baik secara total maupun dalam lini tertentu. Dalam organisasi produksi, rencana pengiriman atas produk jadi mungkin tidak konsisten dengan rencana-rencana pabrik atau departemen dalam pabrik untuk menyediakan komponen bagi produk-produk tersebut.
- c) Untuk menugaskan tanggung jawab pada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggung jawab dari setiap manajer. anggaran tersebut juga memberikan wewenang kepada para manajer pusat, yang bertanggung jawab guna membelanjakan sejumlah uang untuk tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, tanpa perlu persetujuan dari wewenang yang lebih tinggi.

- d) Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual yang dapat dinilai. Komitmen tersebut dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah. Namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran menugaskan tanggung jawab pada kesetiap pusat tanggung jawab organisasi.

c. Fungsi Anggaran

Mulyadi (2001:502) menyebutkan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu:

- a) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja. Merupakan proses manajemen untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan. Anggaran mewakili kesempatan negosiasi diantara partisipasi yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan yang akan datang.
- b) Anggaran merupakan cetak biru dari aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan yang akan datang. Sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau sigmen yang ada dalam organisasi agar dapat berkerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.
- c) Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya. Sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.
- d) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan. Sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang disetujui merupakan komitmen para pelaksana yang ikut berperan serta didalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.
- e) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas. Dimana komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul.

d. Partisipasi Anggaran

Menurut Robbins (2003:179) “partisipasi anggaran merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya”. Inti dari partisipasi anggaran adalah di perlukannya kerjasama anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan tingkat keterlibatan karyawan dan pengaruh manajer pusat dalam mempertanggung jawabkan penyusunan anggaran masing-masing. Partisipasi anggaran juga berfungsi sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan, tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi isu lain yang terkait dengannya.

Terdapatnya partisipasi anggaran dalam perusahaan berpengaruh positif antara karyawan dan pimpinan. Seperti, menghargai pendapat dan pandangan tingkat menengah dan bawahan sehingga mereka lebih cenderung terdorong untuk mencapai anggaran. Selain itu, dalam sistem anggaran terdapat sistem kendali yang unik, yaitu kesalahan dan tanggung jawab terdapat pada penyusunan anggaran itu sendiri sehingga mereka tidak dapat berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal untuk dicapai.

Partisipasi anggaran juga mempunyai keunggulan dan kelemahan, menurut Anthony dan Govindarajan (2002) menyatakan bahwa penganggaran partisipasi memiliki dua keunggulan yaitu:

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Penganggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Menurut Hansen dan Mowen (1999:373) ada tiga masalah yang timbul yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah.

Penetapan anggaran cenderung akan menjadi tujuan individual dari manajer dalam situasi partisipasi anggaran, sehingga dengan penetapan target anggaran yang terlalu mudah ataupun terlalu sulit akan dapat menyebabkan turunnya tingkat kinerja. Bila tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer mungkin akan kehilangan semangatnya dan kinerjanya akan menurun. Sedangkan bila seorang manajer menetapkan target anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai, kegagalan untuk mencapai standar tersebut mungkin menyebabkan frustrasi dan mendorong kearah prestasi kerja yang semakin buruk. Oleh karena itu standar yang ditetapkan hendaknya tetap dapat dicapai.

2. Slack anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.

e. Partisipasi semu

Hal ini terjadi bila manajer memegang kendali atas proses penganggaran dan pada saat yang sama juga mencari dukungan partisipasi bawahannya. Manajer atas hanya berusaha untuk mendapatkan penerimaan formal dari bawahannya atas anggaran yang disusun, dan bukannya mencari masukan bagi penyusun anggaran. Dalam partisipasi semu efek-efek positif terhadap perilaku manajer yang diharapkan dari adanya partisipasi anggaran yang tidak akan diperoleh.

Dilihat dari keunggulan dan kelemahan partisipasi anggaran yang dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menghasilkan informasi yang lebih baik, karena partisipasi bawahan dalam proses penganggaran akan memberikan informasi kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal yang dimiliki bawahan. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Disini, partisipasi anggaran menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas.

Prinsip penyusunan partisipasi anggaran pada dasarnya mengizinkan manajer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk (Hansen dan Mowen, 1999). Hal ini bahwa dalam

partisipasi anggaran, para manajer diberi kesempatan untuk membuat anggaran sesuai dengan bidang atau bagian masing-masingnya.

Penganggaran partisipasi memberikan rasa tanggung jawab kepada manajer bawahan dan mendorong terciptanya kreativitas (Hansen dan Mowen, 1999:373). Karena manajer bawahan ikut serta dalam penyusunan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

C. Job Relevant Information

Job relevant information merupakan salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan (Sumadiyah, 2004). *Job relevant information* di definisikan oleh Jefri(2008) dalam setiawan (2007) sebagai informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik. Dalam hal ini, *job relevant information* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manager mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Marsudi (2005) dalam Sumadiyah (2004) menegaskan bahwa ketersediaan informasi yang berhubungan dengan tugas akan memperjelas tujuan. Artinya *job relevant information* akan membuat individu lebih keras berusaha dan bersemangat mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki *job relevant information*.

Proses partisipasi penganggaran dalam memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengajukan pertanyaan kepada atasan. Dengan mengajukan pertanyaan maupun permintaan suatu penjelasan, bawahan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan strategi penyelesaian (Marsudi 2001). Tersedianya informasi yang berkaitan dengan tugas yang telah diberikan akan mampu meningkatkan perencanaan dalam mencapai tujuan yang semula ditetapkan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja manajerial.

Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan tersedianya *job relevant information* akan mendorong aktivitas perencanaan dengan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas, serta membuat individu akan lebih berusaha mengerjakan tugas dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki informasi. *Job relevant information* juga dapat membantu bawahan untuk mengubah pilihan mereka melalui tindakan melalui informasi sehingga meningkatkan kinerja.

D. Komitmen Organisasi

Komitmen didefinisikan sebagai keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk berusaha atau berkerja untuk kepentingan organisasi, hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi. Bawahan yang mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan anggaran mereka, akan berusaha berinteraksi dengan orang-orang yang dapat memberikan wawasan atau pengetahuan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, dan

strategi tugas. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Sumarsono, 2005).

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. keinginan ini ditunjukkan dengan mengarahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tersebut. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan akan memiliki pandangan positif dan akan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al, 1974 dalam Yunita 2007).

Dari definisi yang dikemukakan oleh banyak peneliti tersebut, diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah penerimaan akan organisasi dan tujuannya serta selalu berusaha untuk melaksanakannya demi menunjang keberhasilan organisasi. Setiap individu mempunyai komitmen organisasi apabila manfaat yang diterima dari organisasi dapat memenuhi harapan dan kebutuhan individu.

Mayer dan Allen (1991) dalam Hapsari (2010) mengembangkan komitmen organisasi menjadi 3, antara lain adalah:

1. Komitmen Affective

Komitmen terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

2. Komitmen Continuance

Komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain. Dengan kata lain karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3. Komitmen Normative

Komitmen ini timbul dari nilai-nilai dari karyawan dan karyawan memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

E. Budaya Organisasi

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya. Menurut Hofstede (1994) budaya merupakan keseluruhan pola pikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakannya dengan kelompok sosial yang lain. Hofstede (1980) memberikan istilah *the collective mental programming* atau *oftware of mind* untuk menyebutkan keseluruhan pola tersebut. *Mental programes* atau budaya suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial (antara lain: negara, daerah, tempat kerja, sekolah, dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Proses terbentuknya pola pikir perasaan dan tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer. Hofstede (1994) selanjutnya mengklasifikasikan budaya ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, organisasional perusahaan.

Budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin dalam nilai-nilai,

budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992). Konsep budaya organisasional yang digunakan oleh Hofstede, *et al.*, (1990) dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya (Nasional) Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara, antara lain oleh Harrison (1992, 1993). Menurut Hofstede (1994), antara budaya nasional dengan budaya organisasional merupakan fenomena yang identik, perbedaannya tercermin pada manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasional umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Hofstede, 1994). Tipe budaya dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan bagian yang lain dalam suatu perusahaan (Schein, 1986; Hood dan Koberg, 1991).

Budaya organisasional yang dikehendaki oleh suatu lembaga organisasi apapun adalah budaya yang kuat (*strong culture*), yang menurut Robbins (1989) adalah:

“The organization core value being both intensely held and widely shared, the more members that accept the core values and the greater their commitment”.

Dari definisi di atas terlihat bahwa ada dua faktor yang menentukan kuat dan lemahnya budaya organisasi, yaitu faktor penyebaran (*sharedness*), yang menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai yang sama dan faktor yang kedua adalah intensitas (*intensity*), yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai yang sama tersebut. Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi (Susanto, 1997). Oleh karena itu, untuk menjadikan budaya organisasi yang kuat ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu 1) penyebaran nilai-nilai budaya yang lebih efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia sehingga seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi mengetahui secara jelas nilai-nilai yang berada di dalam organisasi tersebut, 2) tingkat komitmen organisasional anggota terhadap nilai-nilai inti yang ada. Lebih jauh, Susanto (1997) menjelaskan bahwa budaya yang lemah tidak mampu memberikan dorongan bagi karyawan untuk memiliki keinginan maju bersama organisasi. Karakteristik budaya organisasi yang lemah adalah tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha, meskipun mungkin memiliki banyak keyakinan tetapi tidak disepakati sebagai suatu hal yang penting dan acara-acara ritual yang dilakukan sehari-

hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kuat lemahnya budaya organisasi ditentukan oleh dimensi, intensitas, kristalisasi, homogenitas dan stabilitas. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi anggotanya untuk berkembang bersama organisasi, sedangkan budaya lemah tidak mampu mendorong karyawan maju bersama perusahaan.

F. Ketidakpastian lingkungan

Tingkat persaingan bisnis sekarang ini telah meningkatkan kondisi ketidakpastian lingkungan, sehingga lebih menyulitkan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajerial. Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan merupakan faktor yang paling penting dalam perusahaan sebab menjadikan perusahaan sulit melakukan prediksi (Govindarajan, 1984). Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans, 1998).

Pada kondisi ketidakpastian tinggi, maka individu sulit memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang dibuatnya (Fisher, 1996).

G. Telaah Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Yusfaningrum dan Ghozali (2005) Mengangkat isu mengenai analisis pengaruh partisipasi anggaran, *job relevant information* sebagai variabel interverning. Dalam penelitian Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menggunakan manajer perusahaan manufaktur yang beralokasi di Indonesia. Dengan teknik pensampelan purposive sampling, 145 manajer dijadikan sebagai responden penelitian. Alat analisis data yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Model). Berdasarkan hasil penelitian Yusfaningrum dan Ghozali (2005) dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *job relevant information*.

Abbas (2008) melakukan penelitian dengan judul “pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, *job relevant information* dan kinerja manajerial”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat pengaruh antara anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial, melalui komitmen organisasi dan *job relevant information*. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, abbas (2008) melakukan survei pada 300 orang manajer pada hotel-hotel berbintang di Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan

mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung dan bersifat positif melalui komitmen organisasi dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial.

Hafiz (2007) melakukan penelitian dengan judul “pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Idustrie”. Dalam penelitian ini Hafiz (2007) menggunakan seluruh manajer dari perusahaan Cakra Compact Aluminium Industrie. Dengan tehnik pengambilan sampel secara acak mendapatkan 32 orang manajer sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian Hafiz (2007) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Sumarsono (2005) melakukan penelitian dengan judul pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sumarsono (2007) menggunakan manajer dari pimpinan kantor cabang utama bank-bank di Jakarta. teknik penarikan sampel secara acak mendapatkan 170 cabang utama bank-bank di Jakarta. Dari 3 hipotesis yang diajukan, hanya satu hipotesis yang diterima yaitu pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif. Sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tidak signifikan.

Marsudi (2001) melakukan penelitian dengan judul pengaruh partisipasi anggaran, *job relevant information* dan volatilitas lingkungan terhadap kinerja manajerial. Marsudi (2001) menggunakan manajer-manajer fungsional dari perusahaan manufaktur di Indonesia sebagai populasi penelitian. Teknik penarikan sampel acak (*random sampling technique*) mendapatkan 147 perusahaan manufaktur di BEJ yang dikelompokkan kedalam 20 jenis industri manufaktur sebagai sampel penelitian. Alat analisis data yang digunakan adalah SPSS. Dari 4 hipotesis yang diajukan, hanya 1 hipotesis yang diterima yaitu: partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information*, dan *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Parwati (2009) melakukan penelitian dengan judul pengaruh budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Parwati (2009) menggunakan manajer pemerintahan kota Surakarta sebagai populasi penelitian. Hasil penelitian Parwati (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Sinaga (2009) melakukan penelitian dengan judul pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Sinaga (2009) menggunakan manajer yang terdiri dari kepala bagian, kepala tata usaha dan kepala urusan dari PT. Perkebunan Nusantara 3 sebagai populasi penelitian. Dengan teknik pengambilan sampel secara sensus.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Putri (2010) melakukan penelitian dengan judul pengaruh komitmen organisasional dan peranan manajer pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial. Putri (2010) menggunakan pejabat eselon 3 dan 4 satu tingkat dibawah kepala SKPD sebagai sampel dalam penelitian. Dengan teknik pensampelan purposive sampling, 27 SKPD dijadikan responden penelitian. Berdasarkan penelitian putri (2010) dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi dan peranan kinerja keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran, *job relevant information* dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang bervariasi. beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, misalnya hasil penelitian Sumarsono (2007) membuktikan bahwa *partisipasi anggaran* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, Marsudi (2001) membuktikan bahwa *job relevant information* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Yusfaningrum dan Ghazali (2005), Abbas (2008), Hafiz (2007), Parwati (2009), Sinaga (2009), dan Putri (2010) terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran, *job relevant information* dan komitmen organisasi dengan kinerja manajer.

No	Penelitian terdahulu	Variabel penelitian dan analisis data	Hipotesis	Hasil penelitian
1.	<p>Yusfaningrum dan ghozali (2005)</p> <p>“pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan <i>job relevant information</i> sebagai variabel intervening.</p> <p>Sampel: 145 manager perusahaan manufaktur.</p>	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajerial 2. Komitmen tujuan anggaran 3. <i>Job relevant information</i> <p>Analisis Data</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regresi linier Berganda 	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial - Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen penyusunan anggaran - Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>JRI</i> - Komitmen tujuan anggaran tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>JRI</i> - Komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial - <i>JRI</i> tidak 	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen tujuan anggaran dan <i>job relevant information</i>.

			berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial	
2.	<p>Abbas (2008)</p> <p>“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen organisasi, <i>job relevant information</i> dan Kinerja Manajerial”.</p> <p>Sampel: Manager hotel berbintang di Surabaya</p>	<p>Independen:</p> <p>1. Partisipasi Anggaran</p> <p>Dependen:</p> <p>1. komitmen organisasi</p> <p>2. <i>job relevant information</i></p> <p>3. Kinerja Manajerial</p> <p>Analisis Data</p> <p>1. Regresi linier sederhana</p>	<p>- Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</p> <p>- partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi.</p> <p>- Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap <i>job relevant information</i>.</p> <p>- Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p> <p>- <i>Job relevant information</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p>	<p>- Partisipasi anggaran secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung dan bersifat positif melalui komitmen organisasi dan <i>job relevant information</i> terhadap kinerja manajerial</p>
3.	<p>Hafiz (2007).</p> <p>“pengaruh partisipasi</p>	<p>Independen:</p> <p>1. partisipasi</p>	<p>- berpengaruh terhadap</p>	<p>- Partisipasi dalam</p>

	<p>anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Cakra Compact Aluminium Industri”.</p> <p>Sampel:</p> <p>Manajer Cakra Compact Aluminium industri.</p>	<p>anggaran</p> <p>Dependen:</p> <p>1. Kinerja manajerial</p> <p>Analisis Data</p> <p>1. Regresi linier sederhana</p>	<p>kinerja manajerial.</p>	<p>penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p>
4.	<p>Sumarsono (2005)</p> <p>“pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial”.</p> <p>Sampel:</p> <p>Pimpinan kantor cabang utama bank-bank di jakarta</p>	<p>Independen:</p> <p>1. Partisipasi Anggaran</p> <p>2. Volatilitas Lingkungan</p> <p>Dependen:</p> <p>1. Kinerja Manajerial</p> <p>Intervening:</p> <p>1. <i>Job Relevant Information</i></p> <p>Analisis Data:</p> <p>1. regresi berganda linier dan sederhana.</p>	<p>- Pengaruh partisipasi anggaran berhubungan dengan penguasaan dan penggunaan <i>job relevant information</i></p> <p>- Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap <i>job relevant information</i></p> <p>- Volatilitas lingkungan yang tinggi terhadap partisipasi anggaran dan <i>job relevant information</i> tidak meningkat</p>	<p>- Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p> <p>- <i>Job relevant information</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial</p> <p>- <i>Job relevant information</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.</p> <p>- Volatilitas yang tinggi akan meningkatkan</p> <p>- <i>Job relevant information</i> terhadap kinerja manajerial.</p>

6.	<p>Sinaga (2009)</p> <p>“pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial”.</p> <p>Sampel:</p> <p>Kepala Bagian tata usaha dan kepala urusan di PT. Perkebunan Nusantara 3</p>	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. partisipasi anggaran 2. komitmen organisasi <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kinerja manajerial <p>Analisis Data:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. regresi linier sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial - Partisipasi anggaran berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial - Secara parsial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
7.	<p>Putri (2010)</p> <p>“pengaruh komitmen organisasional dan peranan manajer pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial”.</p> <p>Sampel:</p> <p>Pejabat eselon 3 dan 4.</p>	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. komitmen organisasi 2. peranan manajer pengelolaan keuangan daerah <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajerial <p>Analisis Data:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. regresi linier berganda 	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial - Peran manajer pengelolaan keuangan daerah 	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi dan peran manajer dalam pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

			memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.	
8.	<p>Parwati (2009)</p> <p>“pengaruh budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan <i>job relevant information</i> terhadap kinerja manajerial”.</p> <p>Sampel:</p> <p>Manajer pemerintahan kota surakarta</p>	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. ketidakpastian lingkungan 3. <i>job relevant information</i> <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajerial <p>Analisis Data:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regresi linier berganda 	<ul style="list-style-type: none"> - budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial - Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. - <i>Job relevant information</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan <i>job relevant information</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

09	<p>Dwita Mayan Risa(2011) “ Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”</p> <p>Sampel:</p> <p>Manajer Atau Kepala Bagian (Setingkat Manajer) Di PT Wilmar Group.</p>	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran 2. Komitmen organisasi <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> - partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
----	--	---	--	---

2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

a. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekan pada proses kerjasama dari berbagai pihak (Ompusunggu dan Bawono, 2006). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Anthony dan Govindarajan (2002) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi

kinerja manajerial, hal ini disebabkan karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Pada dasarnya partisipasi merupakan salah satu cara untuk memotivasi anggota yang terlibat dalam suatu organisasi. Hal ini karena partisipasi lebih ditekankan kepada segi psikologis daripada segi materi yang melibatkan seseorang didalamnya, yang kemudian membuat orang tersebut ikut bertanggung jawab (Nitisemito dalam Nizarul, 2003).

Penelitian tentang pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial ditunjukkan oleh Kren dan Liao (1988) dalam Marsudi (2001) dengan menyatakan bahwa partisipasi mempengaruhi kinerja manajerial melalui 3 cara yaitu:

- 1) Melalui perancangan tujuan anggaran yang lebih tinggi.
- 2) Dengan meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran.
- 3) Melakukan keuntungan kognitif yang berasal dari pembagian informasi selama partisipasi.

Penelitian oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menjelaskan bahwa partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan adanya partisipasi anggaran dalam kinerja manajerial maka kinerja manajerial secara menyeluruh akan

meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Hafiz (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Marsudi (2001) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian diatas, hipotesis berikut diajukan:

H1 : Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

b. Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial

Keberadaan *job relevant information* dapat meningkatkan kinerja karena mampu memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Ompusunggu dan Bawono, 2006). Manajer dalam mengambil suatu keputusan memerlukan informasi yang harus dikomunikasikan dengan baik. (Robbins dan Coulter, 2004 dalam Setiawan 2007).

Menurut Yusfaningrum dan Ghozali(2005) *job relevant information* dapat membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa *job relevant information* yang tinggi, akan berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial. Dalam penelitian Parwati (2009) menemukan

bahwa *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Melalui penciptaan partisipasi dari pihak bawahan dapat menciptakan informasi yang lebih akurat mengenai pekerjaan tersebut yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik karena didukung dengan informasi yang lebih handal. Marsudi (2001) menemukan bahwa keberadaan *job relevant information* akan meningkatkan kinerja dan hal ini mengindikasikan bahwa peran manajer dalam menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan tugas yang diberikan sehingga dengan dukungan informasi tersebut dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis berikut diajukan:

H2 : *Job relevant information* mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. **Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial**

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday, 1979 dalam Abbas, 2008). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang memiliki dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk dapat melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan

lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Wiener, 1982 dalam Sumarsono, 2005).

Komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial dilihat dari komitmen efektif. Komitmen efektif adalah jenis yang paling diinginkan oleh perusahaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yaitu karyawan yang mempunyai komitmen efektif, yang akan cenderung tetap berkerja pada perusahaan maupun organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Putri (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2009) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi dalam diri para manajer tersebut telah menyebabkan individu tersebut berusaha keras demi kelangsung hidup perusahaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin memacu semangat mereka dalam hal peningkatan kinerja. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis berikut diajukan:

H3 : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manjerial.

d. Budaya Organisasi

Koberg dan Chusmir (1987) meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan sikap (perilaku) individu (meliputi: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan untuk keluar dan kreativitas) dan hasilnya secara statistik terdapat hubungan yang signifikan antara budaya dengan pasangan kebutuhan dan kepuasan kerja. Harrison (1993) meneliti pengaruh *moderating variable* budaya suatu masyarakat (Singapura dan Australia) terhadap hubungan antara *budget empiris*, tekanan kerja dan kepuasan kerja. Dia menemukan bahwa dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang besar (*high power distancesocieties*) dengan sifat individualitas yang rendah (*low individualism societies*), serta gaya evaluasi berbasis anggaran (*budget-constrained style*) yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahan menurunkan tekanan kerja dan meningkatkan kepuasankerja. Namun, dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang rendah (*low power distance societies*) dan individualitas yang tinggi (*high individualism societies*), dia menemukan hasil yang sebaliknya. Variabel budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan dipilih karena karakteristik dimensinya lebih mengarah pada hasil pekerjaan (pencapaian target) dan kurang memberikan petunjuk teknis.

H4: Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

e. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Milken, 1987). Begitu pula sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan rendah (lingkungan dalam keadaan relatif stabil), individu dapat memprediksi keadaan sehingga langkah-langkah yang akan diambil dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972). Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan rendah dapat juga terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran yang akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggung jawabnya dan dapat memprediksi lingkungannya.

Bagi bawahan ketidakpastian lingkungan yang rendah adalah kondisi yang memudahkan untuk memperoleh informasi menyangkut bidang teknisnya. Ini akan menguntungkan perusahaan dalam penyusunan anggaran jika bawahan memberikan informasinya, namun tidak selalu bawahan mau memberikan informasi kepada atasan karena ada kepentingan pribadinya. Lebih lanjut Hirst (1983)

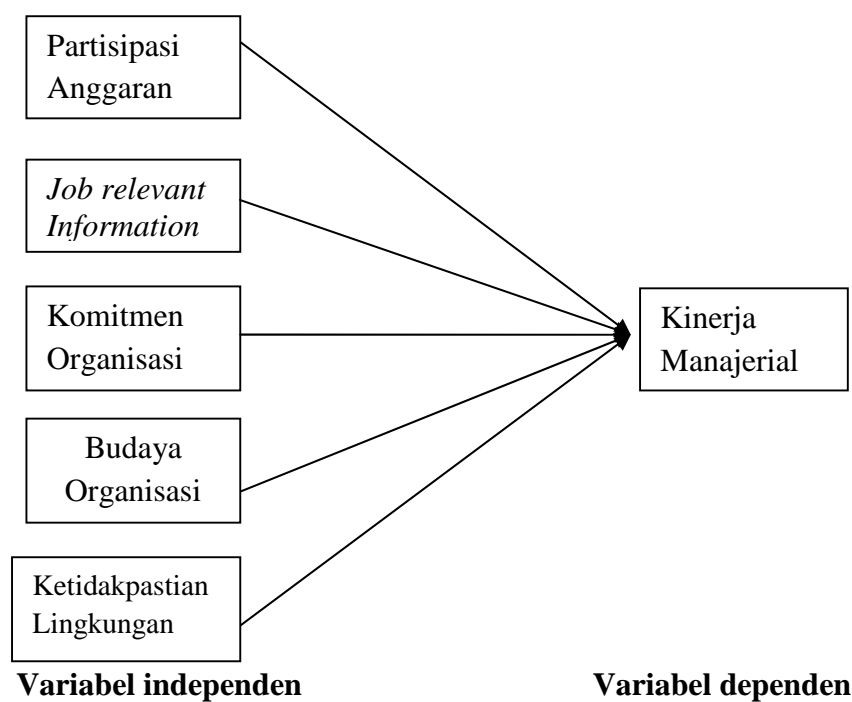
menunjukkan bahwa dalam keadaan ketidakpastian yang tinggi, maka tekanan kerja adalah tinggi untuk para bawahan yang dievaluasi berdasarkan pengukuran kinerja akuntansi.

H5: Ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial

H. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang diajukan hubungan penilaian partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dapat digambarkan dalam model penelitian berikut ini :

Gambar 11.1 Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Sari Lembah Subur yang terletak di kabupaten Pelalawan. Objek penelitian ini melibatkan para manajer atau kepala bagian (setingkat manager) yang ada di perusahaan tersebut.

B. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang menjadi amatan dalam suatu penelitian, Atau seluruh kumpulan elemen yang digunakan dalam membuat beberapa kesimpulan. Elemen diartikan sebagai subjek dilakukannya pengukuran atau dikenal dengan istilah unit penelitian. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu. Sedangkan sampel adalah sebagian elemen-elemen populasi, sehingga dapat menyajikan atau mewakili populasi secara keseluruhan. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh manajer atau kepala bagian (setingkat manajer) pada PT Sari Lembah Subur yang beralokasi di Kabupaten Pelalawan yang berjumlah sebanyak 37 orang. Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan metode sensus yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Hal ini disebabkan karena kepala bagian memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan.

Tabel III.1
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	Pande Nyoman S	Administratur
2	Iqbal Tsani DJ	Kepala Pabrik 1
3	Indratno	Kepala maentenance
4	Ali Akbar	Kepala Proses
5	M. Romadhoni	Kepala Proses
6	Aditya Hidayanto	Kepala Proses
7.	Afriko Wijaya P	Kepala Proses
8.	Mahmudin Lubis	Kepala Laboratorium
9.	Sumarsono	Kepala Kebun Plasma
10.	Munawar MY	Assisten Penyuluh Plasma
11.	Dwi Setiyo B	Kepala Kebun Kampar
12.	Hendro Novianto	Kepala AFD OA
13.	Aring Yuswoko	Kepala AFD OB
14.	Sudarto	Kepala AFD OC
15.	S.widodo	Kepala AFD OD
16.	supriyono	Kepala ACT AFD Y
17.	Yudita Robi C.	Kepala AFD OX
18.	Teguh S.	Kepala AFD OS

19.	Erikson Nally S	Kepala AFD OT
20.	Tatang	ACT. Kepala Bibitan
21.	Sadirin	Kepala Kebun Tanglo
22.	Parno	Kepala AFD OM
23.	Sigit Edi P	Kepala AFD ON
24.	Subahal Khoir HS	Kepala AFD OQ
25.	Febriansyah	Kepala AFD OR
26.	Deddi P Simbolon	Kepala AFD OO
27.	M. Sebayang	Kepala AFD OP
28.	Adi Anugerah Y	Kepala Teknik
29.	Suigiarto	Kabag.Support
30.	Nur Rachmat A	Kabag. Operasional
31.	Marjoko	Kabag. Operasional
32.	Jhony L Tobing	Kabag. Operasional
33.	Noviyanto Budi. D	Kepala Pabrik II
34.	Wahyu Aji	Kepala Maintenance
35.	Yuri Sinulingga	Kepala Proses
36.	Abdi Susanta G	Kepala Proses
37.	Hari Wicaksono	Kepala Proses

Sumber: PT. Sari Lembah subur Kabupaten Pelalawan

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2003:73). Sampel pada penelitian ini adalah seluruh manajer atau kepala bagian pada PT Sari Lembah Subur yang berjumlah 37 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu jumlah populasi dijadikan sampel.

C. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner pada responden. Data primer adalah data yang harus diolah kembali. Sumber data primer diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer ini dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap benda (fisik), kegiatan atau kejadian, dan hasil pengujian. Dimana data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan cara mendatangi perusahaan melalui metode survey.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data subyek. Data subyek yaitu jenis data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data diperoleh melalui kuesioner yang dibentuk dalam beberapa identifikasi dan pengukuran variabel.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui survey dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner penelitian diantarkan secara langsung kepada setiap perusahaan yang ada di PT Sari Lembah Subur Kabupaten Pelalawan. dimana tiap-tiap perusahaan jumlah kuesioner yang disebarkan tergantung dari beberapa jumlah manajer dan kepala bagian yang ada di perusahaan tersebut.

E. Defenisi Operasional & Pengukuran Kinerja

Defenisi operasional merupakan penentuan construct sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Sedangkan pengukuran variabel merupakan proksi dari construct yang diukur untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Dalam penelitian ini terdapat variabel independen dan variabel dependen. Yang dimaksud dengan variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Sedangkan variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen.

Variabel independen dalam penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, *job relevant information* , komitmen organisasi, budaya oragnisasi dan ketidakpastilingkungan sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial.

1. Kinerja Manajerial.

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney *et al*, 1963 dalam Setiawan 2007). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrument pengukuran yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963). Instrument ini meminta para manajer untuk memberikan peringkat pada kinerja berdasarkan delapan

dimensi dari kinerja manajerial yaitu perencanaan, investigasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan, dan penilaian responden atas kinerja mereka secara keseluruhan.

Instrument variabel kinerja manajerial terdiri dari 9 item pernyataan dengan skala pengukuran yang digunakan adalah 5 skala likert, dimana skala 1 berarti kinerja jauh dibawah rata-rata dan 5 berarti kinerja manajer jauh diatas rata-rata. Diantara pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah :

1. Perencanaan: kemampuan/kinerja dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.
2. Investigasi: kemampuan/kinerja menyimpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa kegiatan.
3. Pengkoordinasian: kemampuan/kinerja dalam tukar menukar informasi dengan orang dibagian lain dalam organisasi untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan departemen lain, hubungan dengan manajer lain. Pertanyaan lengkap untuk variabel ini dapat dilihat pada lampiran 2.

2. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran didefenisikan sebagai tingkat pengaruh dan keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyiapkan dan mempengaruhi sasaran anggaran dibagiannya masing-

masing. Untuk mengukur keterlibatan seorang manajer dalam penyusunan anggaran, digunakan instrument penelitian yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan diadopsi oleh Setiawan (2007) yang terdiri dari 6 item pernyataan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 skala likert, dimana skala 1 berarti sangat tidak setuju (STS) dan 5 berarti sangat setuju (SS). Contoh dari item pertanyaannya adalah :

“Saya sangat terlibat dalam proses penyusunan anggaran.”

Atasan saya mempunyai alasan yang logis ketika terjadi revisi terhadap anggaran yang disusun.

“Saya sering memberikan pendapat atau usulan kepada atasan saya tanpa perlu diminta. Dan pernyataan lengkap untuk mengukur variabel dapat dilihat pada lampiran 1.”

3. Job Relevant Information

Job relevant information didefinisikan sebagai informasi yang dapat membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan lebih baik. Pengukuran variabel *job relevant information* menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Kren (1992) dan diadopsi oleh Setiawan (2007) yang terdiri dari 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran yang digunakan adalah 5 skala likert, dimana skala 1 berarti sangat tidak setuju (STS) dan 5 berarti sangat setuju (SS). Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *job relevant information* adalah :

“Saya tahu dengan jelas tentang apa yang terbaik yang harus saya lakukan berkenaan dengan jabatan saya.”

Saya mempunyai informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal dalam rangka mencapai tujuan-tujuan kinerja saya.

Saya mampu memperoleh informasi strategi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan saya. Dan pertanyaan lengkap untuk mengukur variabel ini dapat dilihat pada lampiran 1.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu loyal dari seseorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya berkerja yang ditunjukkan dengan kemauan untuk senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Pengukuran variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Mowday et al (1979) dalam Caesar (2008) yang terdiri dari 9 item pertanyaan dengan skala pengukuran yang digunakan adalah 5 skala likert, dimana skala 1 berarti sangat tidak setuju (STS) dan 5 sangat setuju (SS). Diantara pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah :

Saya merasa ikut memiliki perusahaan tempat saya berkerja.

Saya merasa terkait secara emosional dengan perusahaan tempat saya berkerja.

Perusahaan tempat saya bekerja, sangat berarti bagi saya. Dan pernyataan lengkap untuk mengukur variabel dapat dilihat pada lampiran 1.

5. Budaya organisasi

Sebagai variabel independen, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (Hofstede *at al*, 1990; Kotter dan Heskett, 1994). Variabel budaya organisasi dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi budaya organisasi pada tingkat departemen atau bagian. Variabel persepsi budaya organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede *at al* (1990). Orientasi budaya organisasi diukur dengan 8 butir pertanyaan, 5 titik skala Likert sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Pasti Apakah Setuju Atau Tidak Setuju (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6. Ketidakpastian lingkungan

Sebagai variabel independen, menurut Duncan (1972) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya keputusan yang telah dibuat. Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk

memprediksi situasi di sekitarnya sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian tersebut (Luthans, 1998). Pada kondisi ketidakpastian tinggi, individu sulit untuk memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang dibuatnya (Fisher, 1996). Variabel persepsi ketidakpastian lingkungan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Duncan (1972) dengan menggunakan 11 pertanyaan, 5 skala Likert berikut ini:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak Setuju (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

F. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini terdapat beberapa langkah penganalisaan data, yaitu:

Uji kualitas data

Uji normalitas data

Uji asumsi klasik

Analisis regresi dan uji hipotesis

1. Uji Kualitas Data

a. Validitas

Validitas merupakan konsep pengukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Nazaruddin, 2005). Suatu

instrument dikatakan valid jika instrument tersebut menghasilkan hasil ukur sesuai dengan tujuan pengukurannya. Jika suatu item pertanyaan dinyatakan tidak valid maka item pertanyaan itu dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya. Uji validitas dengan melihat koefisien korelasi (*pearson correlation*) antara butir-butir pertanyaan dengan skor jawaban.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama (Nazaruddin, 2005). Reliabilitas merupakan ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan croanbach alpha.

2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat (*dependen*) keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk melihat normalitas data dapat dengan menggunakan grafik normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Jika data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2006).

3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini dilakukan agar koefisien regresi antar variabel independen dan dependen yang dihasilkan tidak mengalami bias, maka dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan karena adanya konsekuensi yang mungkin terjadi jika asumsi tersebut tidak bisa dipenuhi.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antara variabel bebas didalam model penelitian. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen (Santoso, 2010).

Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan menganalisis korelasi antar variabel dengan perhitungan nilai *tolerance* serta *variance inflation factor (VIF)*. Suatu model regresi dikatakan bebas dari adanya multikolinieritas jika :

- a) Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- b) Mempunyai angka toleransi mendekati 1

c) koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah atau jauh di bawah 0,5 (Santoso, 2010).

b. Autokorelasi

Pengujian terhadap autokorelasi dalam suatu model penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelum). Jika terjadi korelasi, maka dalam hal ini terdapat problem autokorelasi (Santoso, 2010).

Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji statistik Durbin Watson. Untuk menentukan tidak terjadinya autokorelasi dalam model regresi dapat dilihat dari hasil statistik Durbin Watson.

c. Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2006) pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi tidak terjadi ketidaksamaan varians dari Residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians residual suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, sedangkan jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas, dengan kata lain jika terdapat heteroskedastisitas maka model tersebut kurang efisien.

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilihat dengan ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dalam sebuah model regresi menurut Ghozali (2006) adalah sebagai berikut

1. Jika titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Analisis regresi digunakan untuk pengujian pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, analisis regresi mampu menunjukkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Persamaan matematis untuk regresi berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

A = Konstan

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = partisipasi Anggaran

X_2 = Job Relevant Information

X_3 = Komitmen Organisasi

e = eror (menunjukkan variabel tidak terdeteksi)

Untuk memperoleh kesimpulan dari analisis ini maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara menyeluruh

atau simultan (uji F) dan secara parsial (uji t) yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Secara Parsial

Uji t digunakan untuk menguji atau membandingkan rata nilai suatu sampel dengan nilai lainnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dengan tingkat yang ditentukan adalah 95% dengan tingkat signifikan sebesar 0,05 % dan degree of freedom (df) $n-k$ membandingkan t hitung dengan t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti variabel independen mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

b. Uji Simultan (uji F)

Untuk pengujian variabel independen secara bersamaan yang digunakan statistik uji F (F test) dilakukan untuk melakukan apakah model-model pengujian hipotesis yang dilakukan tetap.

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dengan tingkat kepercayaan alpha yang ditentukan adalah 10% membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} yaitu apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $P_{value} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti bahwa variabel independen secara bersamaan mempunyai pengaruh terhadap

variabel dependen. Sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $P_{value} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasilnya tidak signifikan yang berarti bahwa variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel independen dapat dijelaskan variabel dependen. Koefisien ini digunakan untuk mengetahui bagaimana keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dimana semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1. Setiap tambahan satu variabel independen, maka nilai R^2 pasti akan meningkat meskipun variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti yang menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* untuk mengevaluasi model regresi terbaik jika variabel independen lebih dari dua (Ghozali, 2006).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil dan analisa data dari variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial, dan lima variabel independen.

Populasi yang dijadikan subjek penelitian adalah PT Sari Lembah Subur yang beralokasi di Kabupaten Pelalawan yang berjumlah sebanyak 37 orang. Mengingat jumlah populasi adalah kecil maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Hal ini disebabkan karena kepala bagian memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan.

A. Pengembalian Kuesioner

Kuesioner diberikan secara langsung kepada perusahaan PT. Sari Lembah Subur dan diberi jangka pengisian 1 (satu) minggu sejak kuesioner diberikan. Kuesioner yang disebarkan 37 set dan seluruh kuesioner kembali. Sehingga kuesioner yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini sebanyak 37 set.

B. Demografi Responden

Berdasarkan kuesioner yang disebarkan maka disrtibusi mengenai jenis kelamin, umur, lama bekerja dan tingkat pendidikan responden penelitian adalah seperti pada tabel IV.1 berikut ini :

Tabel IV.1 Demografi Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
<u>UMUR</u>		
Antara 20 sampai 30	9	25 %
Antara 31 sampai 40	22	59 %
Lebih dari 41	6	16 %
Total	37	100 %
<u>JENIS KELAMIN</u>		
Pria	37	100 %
Wanita	0	00 %
Total	37	100 %
<u>TINGKAT PENDIDIKAN</u>		
DIII	11	28 %
SI	24	66 %
S2	2	06 %
Total	37	100 %
<u>Lama bekerja</u>		
1-10 tahun	13	36 %
11-20 tahun	22	59 %
>20 tahun	2	06 %
Total	37	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa responden umur 20 sampai 30 tahun adalah 9 orang atau 25 %, umur antara 31 sampai 40 tahun adalah 22 orang atau 59 % dan umur di atas 41 tahun adalah 6 orang atau 16 %. Pria yang bekerja adalah 37 orang atau 100 %, wanita yang bekerja adalah 0 orang atau 0,00 %. Secara umum responden penelitian ini mempunyai tingkat pendidikan DIII adalah 11 orang atau 28 %, tingkat pendidikan S1 adalah 24 orang atau 66 %, tingkat pendidikan S2 adalah 2 orang atau 6 %. Berdasarkan masa kerja dapat dilihat bahwa yang bekerja 1 sampai 10 tahun

adalah 13 orang atau 36 %, yang bekerja 11 sampai 20 tahun adalah 22 orang atau 59%, yang bekerja di atas 20 tahun adalah 2 orang atau 6 %.

C. Deskriptive Statistik Variabel Penelitian

Statistik deskriptive untuk variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.2 Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
totalx1	37	19.00	11.00	30.00	21.8378	4.13329	17.084
totalx2	37	7.00	8.00	15.00	12.4595	1.36615	1.866
totalx3	37	28.00	17.00	45.00	32.7568	6.08918	37.078
totalx4	37	25.00	15.00	40.00	29.0541	5.47188	29.941
totalx5	37	32.00	22.00	54.00	40.3243	6.40770	41.059
totaly	37	27.00	18.00	45.00	33.0541	5.77324	33.330
Valid N (listwise)	37						

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Berdasarkan tabel IV.2 di atas. Partisipasi Anggaran (X1) mempunyai nilai minimum 11 dan maksimum 30. Nilai rata-rata jawaban responden adalah 21,83 dengan standar deviasi 4,13. jika jawaban responden lebih tinggi dari 21,83 maka hubungan variabel partisipasi anggaran cenderung tinggi. *Job Relevant Information* (X2) mempunyai nilai minimum 8 dan maksimum 15. Nilai rata-rata jawaban responden adalah 12,45 dengan standar deviasi 1,36. Jika jawaban responden lebih tinggi dari 21,83 maka hubungan variabel *job relevant information* cenderung tinggi. Komitmen Organisasi (X3) mempunyai nilai minimum 17 dan maksimum 45. Nilai rata-rata jawaban responden adalah

32,75 dengan standar deviasi 6,08. Jika jawaban responden lebih tinggi dari 32,75 maka hubungan variabel job relevant information cenderung tinggi. Budaya Organisasi (X4) mempunyai nilai minimum 15 dan maksimum 40.

Nilai rata-rata jawaban responden adalah 29,05 dengan standar deviasi 5,47. Jika jawaban responden lebih tinggi dari 29,05 maka hubungan variabel budaya organisasi cenderung tinggi. Ketidakpastian Lingkungan (X5) mempunyai nilai minimum 22 dan maksimum 54. Nilai rata-rata jawaban responden adalah 40,32 dengan standar deviasi 6,40. Jika jawaban responden lebih tinggi dari 40,32 maka hubungan variabel ketidakpastian lingkungan cenderung tinggi. Kinerja Manajerial (Y) mempunyai nilai minimum 18 dan maksimum 45. Nilai rata-rata jawaban responden adalah 33,05 dengan standar deviasi 5,77. Jika jawaban responden lebih tinggi dari 33,05 maka hubungan variabel kinerja manajerial cenderung tinggi.

D. Uji Kualitas Data

Informasi yang objektif dan akurat dalam penelitian sosial biasanya tidak mudah diperoleh, terutama karena konsep mengenai variabel yang diukur tidak selalu mudah untuk dioperasionalkan atribut dan variabel tersebut dilakukan semestinya, tetapi itu saja tidak cukup untuk menentukan bahwa penelitian ini menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, karena yang jadi penentu adalah adanya pengujian validitas dan reliabilitas atas instrumen yang digunakan.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas adalah pengujian sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Kuesioner dapat dikatakan valid jika *corrected item-total correlation* memiliki nilai kritis $>$ dari 0,3 atau 30%. Dengan demikian maka item yang memiliki korelasi $>$ 30% dikategorikan valid, sedangkan item yang memiliki korelasi $<$ 30% dikategorikan tidak valid dan akan disisihkan dari analisis selanjutnya.

Tabel IV.3 Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
x1.1	.811	Valid
x1.2	.809	Valid
x1.3	.700	Valid
x1.4	.597	Valid
x1.5	.619	Valid
X1.6	.816	Valid

Sumber : hasil pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini semua butir valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $>$ 0,30. sehingga tidak perlu diuji kembali validitasnya.

Tabel IV.4 Job Relevant Information (X2)

Item pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
x2.1	.750	Valid
x2.2	.366	Valid

x2.3	.802	Valid
------	------	--------------

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini semua butir valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $> 0,30$. sehingga tidak perlu diuji kembali validitasnya.

Tabel IV.5 Komitmen Organisasi (X3)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
x3.1	.828	Valid
x3.2	.828	Valid
x3.3	.779	Valid
x3.4	.598	Valid
x3.5	.582	Valid
x3.6	.837	Valid
x3.7	.619	Valid
x3.8	.804	Valid
x3.9	.635	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini semua butir valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $> 0,30$. sehingga tidak perlu diuji kembali validitasnya.

Tabel IV.6 Budaya Organisasi (X4)

Item pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
x4.1	.841	Valid
x4.2	.845	Valid
x4.3	.720	Valid
x4.4	.572	Valid
x4.5	.627	Valid
x4.6	.847	Valid
x4.7	.593	Valid
x4.8	.829	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini semua butir valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $> 0,30$. sehingga tidak perlu diuji kembali validitasnya.

Tabel IV.7 Ketidakpastian Lingkungan (X5)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
x5.1	.837	Valid
x5.2	.812	Valid
x5.3	.753	Valid
x5.4	.624	Valid
x5.5	.586	Valid
x5.6	.816	Valid
x5.7	.594	Valid
x5.8	.794	Valid
x5.9	.650	Valid
x5.10	.671	Valid
x5.11	-.233	Tidak Valid

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini ada satu butir yang tidak valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $> 0,30$. sehingga perlu diuji kembali validitasnya.

Tabel IV.8 Ketidakpastian Lingkungan (X5)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
x5.1	.834	Valid
x5.2	.821	Valid
x5.3	.761	Valid
x5.4	.628	Valid

x5.5	.599	Valid
x5.6	.826	Valid
x5.7	.623	Valid
x5.8	.803	Valid
x5.9	.639	Valid
x5.10	.672	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini semua butir valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $> 0,30$. sehingga tidak perlu diuji kembali validitasnya.

Tabel IV.9 Kinerja Manejerial (Y)

Item pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
y1	.796	Valid
y2	.765	Valid
y3	.640	Valid
y4	.595	Valid
y5	.811	Valid
y6	.640	Valid
y7	.752	Valid
y8	.647	Valid
y9	.663	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan 2012

Hasil dari uji validitas ini semua butir valid dilihat karena item variabel memenuhi syarat validitas karena memiliki korelasi $> 0,30$, sehingga tidak perlu diuji kembali validitasnya.

2. Uji Reliabilitas Data

Pengujian realibilitas adalah pengujian yang menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif sama atau tidak berbeda (relatif konsistensi), bila dilakukan pengulangan pengukuran terhadap obyek yang sama. Perhitungan realibilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Croanbach Alpa. Suatu instrumen dikatakan andal atau reliable jika memiliki alpa lebih dari 0,05 (Nunally dalam Ghozali, 2005).

Berikut ini menerangkan hasil pengujian realibilitas dari instrumen partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan.

Tabel IV.10 Hasil Uji Realibilitas

Kinerja manejerial	Kreteria	Jumlah Item	Koefisien Cronbach alpa	Keterangan
Partisipasi anggaran	0,05	6	.802	Reliabel
Job relevant information	0,05	3	.840	Reliabel
Komitmen organisasi	0,05	9	.783	Reliabel
Budaya organisasi	0,05	8	.789	Reliabel
Ketidakpastian lingkungan	0,05	10	.783	Reliabel

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian 2012

Berdasarkan tabel IV.10 dapat dilihat bahwa koefisien realibilitas instrumen partisipasi anggaran menunjukkan Cronbach Alpha 0, 802. Realibilitas Job relevant information menunjukkan Cronbach Alpha 0, 840.

Realibilitas Komitmen organisasi menunjukan Cronbach Alpha 0,783.
 Realibilitas Budaya organisasi menunjukan Cronbach Alpha 0,789.
 Realibilitas Ketidakpastian lingkungan menunjukan Cronbach Alpha 0,783.
 Dari kelima faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial tersebut terlihat bahwa semua Cronbach Alpha lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian ini adalah realibel.

E. Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate khususnya jika tujuannya adalah inferensi (Imam Ghazali, 2005:27). Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan $P > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing data pada variabel yang diteliti terdistribusi secara normal.

Tabel IV.11 Hasil Pre Test Uji Normalitas (Uji Kolmogorov-Smirnov)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		totalx1	totalx2	totalx3	totalx4	totalx5	totaly
N		37	37	37	37	37	37
Normal Parameters ^a	Mean	21.8378	10.6486	32.7297	28.1081	35.6486	32.6757
	Std. Deviation	3.22760	1.49474	4.24689	4.33195	6.87676	4.04182
	Most Extreme Differences	Absolute	.169	.164	.120	.141	.138
	Positive	.089	.164	.084	.141	.101	.080
	Negative	-.169	-.143	-.120	-.140	-.138	-.092
Kolmogorov-Smirnov Z		1.026	.997	.730	.861	.840	.559
Asymp. Sig. (2-tailed)		.243	.274	.661	.449	.481	.914

Dari tabel IV.11 dapat dilihat bahwa data nilai signifikan Total partisipasi anggaran (X1) sebesar 0,243, total job relevant information (X2) sebesar 0,274, komitmen organisasi (X3) sebesar 0,661, budaya organisasi (X4) Sebesar 0,449, ketidakpastian lingkungan (X5) sebesar 0,481 dan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,914. Maka dapat disimpulkan bahwa data pada variabel Y, X1, X2, X3, X4, X5 adalah normal.

F. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh multikolinearitas dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) melalui SPSS. Dikatakan bebas multikolinearitas memiliki batasan angka 5 untuk masing-masing variabel independen. Jika angka VIF melebihi angka 5 maka variabel independen memiliki pengaruh multikolonearitas, sebaliknya jika VIF dibawah angka 5 dianggap bebas dari pengaruh multikolinearitas.

Tabel IV. 12 Hasil Uji Multikolonearitas

Variabel independen	VIF	kriteria	kesimpulan
Partisipasi anggaran	1.060	< 5	Tidak ada multikol
Job relevant information	1.227	< 5	Tidak ada multikol
Komitmen organisasi	1.290	< 5	Tidak ada multikol
Budaya organisasi	1.248	< 5	Tidak ada multikol
Ketidakpastian lingkungan	1.150	< 5	Tidak ada multikol

Sumber : pengolahan data hasil penelitian tahun 2012

Dari hasil perhitungan nilai tolerance pada hasil analisis data, diperoleh nilai VIF untuk partisipasi anggaran sebesar 1.060, job relevant information sebesar 1,227, komitmen organisasi sebesar 1,290, budaya organisasi sebesar 1,248, ketidakpastian lingkungan 1,150. Nilai VIF variabel independen partisipasi anggaran, komite organisasi, budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan job relevant information memiliki VIF lebih kecil dari 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut bebas memiliki pengaruh multikolinearitas.

2. Autokolerasi

Pada penelitian ini, melihat ada tidaknya pengaruh autokorelasi dilihat dari besarnya Durbin-Watson (DW) melalui aplikasi SPSS.

Deteksi :

jika angka D-W dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif.

Jika angka D-W diantara -2 sampai 2, berarti tidak ada autokorelasi.

Jika angka D-W diatas +2, berarti ada korelasi.

Tabel IV.13 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.996 ^a	.991	.990	.58321	.991	699.347	5	31	.000	2.636

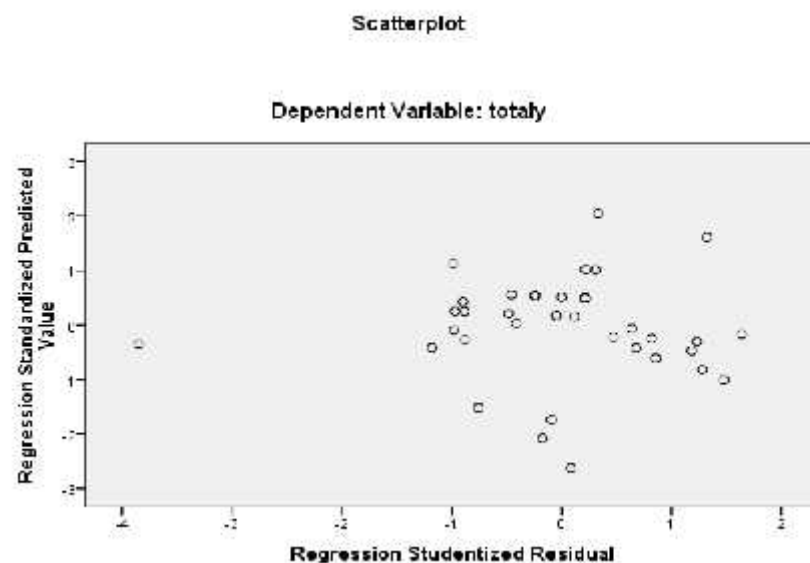
a. Predictors: (Constant), totalx5, totalx2, totalx1, totalx4, totalx3

b. Dependent Variable: totaly

Berdasarkan tabel IV.13 diperoleh angka D-W sebesar 2,636 angka tersebut menunjukkan bahwa model regresi pada penelitian ini berarti ada autokorelasi, karena angka D-W tersebut berada diatas +2.

3. Hereteroskedastisitas

Untuk mendeteksi pengaruh heterokedastisitas dapat dilihat dari ada tidaknya pola tertentu pada *Scatterplot* pada grafik IV.1, IV.2, IV.3, IV.4 dan grafik IV.5. dapat dilihat bahwa masing-masing variabel yang digunakan pada penelitian ini bebas heterokedastisitas, karena titik-titik pada grafik *Scatterplot* tidak menunjukkan pola tertentu (titik menyebar).



Dari grafik diatas dapat diketahui bahwa terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas, tersebar diatas maupun dibawah titik angka nol pada sumbu Y. maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi efek heteroskedasitas pada model regresi, sehingga model tersebut layak dipakai untuk memprediksi independensi berdasarkan masukan variabel bebasnya.

4. Metode Enter

Pada metode enter semua variabel independen digunakan sebagai predictor atas kriteria dalam penelitian ini. Tidak ada variabel yang dikeluarkan. Dengan demikian semua variabel independen digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan pengaruh terhadap variabel dependen. Gambaran umum hasil analisis regresi dengan metode enter dapat dilihat pada tabel IV.13 dibawah ini:

Tabel IV.14

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.109	1.500		-.739	.465					
totalx1	-.041	.186	-.029	-.220	.827	.977	-.039	-.004	.943	1.060
totalx2	.122	.075	.029	1.629	.113	-.137	.281	.027	.815	1.227
totalx3	.843	.203	.889	4.143	.000	.994	.597	.070	.775	1.290
totalx4	-.155	.212	-.147	-.730	.471	.985	-.130	-.012	.801	1.248
totalx5	.258	.121	.287	2.131	.041	.990	.357	.036	.869	1.150

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistic didapat sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

$$Y = -1,109 - 0,041X_1 + 0,122X_2 + 0,843X_3 - 0,155X_4 + 0,258X_5$$

Arti persamaan regresi linier tersebut adalah :

- Konstanta sebesar -1,109 menyatakan bahwa jika variabel independen 0, maka variabel dependen adalah sebesar -1,109.
- Nilai $b_1 = -.041$ menunjukkan bahwa apabila variabel partisipasi anggaran naik 1% divariabel independen lainnya tetap maka

variabel dependen kinerja manajerial akan mengalami penurunan sebesar -.041.

- c. Nilai $b_2=0,112$ menunjukkan bahwa apabila variabel job relevant information naik 1% divariabel independen lainnya tetap maka variabel dependen kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,112.
- d. Nilai $b_3= 0,843$ menunjukkan bahwa apabila variabel komitmen organisasi naik 1% divariabel independen lainnya tetap maka variabel dependen kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,843.
- e. Nilai $b_4= -0,115$ menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi naik 1% divariabel independen lainnya tetap maka variabel dependen kinerja manajerial mengalami penurunan sebesar- 0,115.
- f. Nilai $b_5= 0,285$ menunjukkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan naik 1% divariabel independen lainnya tetap maka variabel dependen kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,285.

G. Analisis Data

1. Partial Test

Analisis ini menggunakan tingkat kepercayaan 95%. Pengujian ini dilakukan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} atau melihat p_{value} masing-masing variabel, sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis yang telah dibuat signifikan. Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $t_{value} <$ maka koefisien regresi adalah signifikan, dan hipotesa alternatif penelitian diterima, artinya variabel independen yang bersangkutan berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{value} >$, artinya variabel independen yang bersangkutan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Menguji lima variabel secara parsial (uji t) untuk mengetahui apakah tiap-tiap variabel independen memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

$$H_0: b_1 \dots b_5 = 0$$

Variabel independen secara parsial (individual) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$$H_a: b_1 \dots b_5 \neq 0$$

Variabel independen secara parsial (individual) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dari analisis diatas dapat dilihat pada tabel IV.14 berikut ini :

Tabel IV.15 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (t)

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.109	1.500		-.739	.465					
totalx1	-.041	.186	-.029	-.220	.827	.977	-.039	-.004	.943	1.060
totalx2	.122	.075	.029	1.629	.113	-.137	.281	.027	.815	1.227
totalx3	.843	.203	.889	4.143	.000	.994	.597	.070	.775	1.290
totalx4	-.155	.212	-.147	2.515	.017	.985	-.130	.039	.801	1.248
totalx5	.258	.121	.287	2.131	.041	.990	.357	.036	.869	1.150

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, maka dibandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Hasil perbandingan tersebut dapat dilihat pada tabel IV.15 berikut ini :

Tabel IV.16 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Secara Parsial (t)

Pengujian hipotesis	T_{hitung}	T_{tabel}	Signifikan	keputusan
H1	-.220	2,040	.827	H ₁ ditolak
H2	1.629	2,040	.113	H ₂ ditolak
H3	4.143	2,040	.000	H ₃ diterima
H4	2,515	2,040	.017	H ₄ diterima
H5	2.131	2,040	.041	H ₅ diterima

Sumber : pengolahan data 2012

Berdasarkan tabel IV.15 Untuk menganalisa masing-masing variabel independen tersebut, maka dibuat formulasi hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengujian melalui SPSS 17 dapat dilihat pada tabel IV. 13 bahwa koefisien partisipasi anggaran adalah -.041 yang menunjukkan adanya hubungan yang negatif partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial mempunyai nilai signifikansi 0,827, karena t_{value} lebih besar dari 0,05 maka model ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut :

t_{hitung} sebesar -0,220

t_{tabel} sebesar 2,040

$t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_1 ditolak.

Nilai t tabel dapat dinilai pada tabel statistik untuk signifikan 0,05/2=0,025 dengan derajat kebebasan $df=n-k-1(37-5-1=31)$. Dengan demikian partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian Sumarsono (2007) semakin tinggi partisipasi anggaran tidak menjamin seseorang mampu mempengaruhi

kinerja manajerial dengan baik. Karena sebagian mereka tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam berkerja sehingga mereka hanya berkontribusi dalam penyusunan anggaran saja dan kadang kala anggaran yang terbentuk tidak sesuai dengan harapan. Anggaran yang ditetapkan secara sembarangan merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustasi atau ketidak-puasan dan penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendali, menurunkan laba dan semangat kerja (Ellen Christina, M.Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno, 2001:3). Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Milani (1975) dalam Sardjito et.al (2005), Tjajaning Poerwati (2001), J. Sumarno (2005), dan Yogi Adriano (2008).

H2 : *Job relevant information* mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengujian melalui SPSS 17 dapat dilihat pada tabel IV. 13 bahwa koefisien *job relevant information* adalah 0,122 yang menunjukkan adanya hubungan yang positif partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Variabel *job relevant information* mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial mempunyai nilai signifikansi 0,113, karena t_{value} lebih besar dari 0,05 maka model ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut :

t_{hitung} sebesar 1,629

t_{tabel} sebesar 2,040

$t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_2 ditolak.

Nilai t tabel dapat dinilai pada tabel statistik untuk signifikan $0,05/2=0,025$ dengan derajat kebebasan $df=n-k-1(37-5-1=31)$. Dengan demikian *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dimana otoritas atasan adalah mutlak sehingga tujuan yang ditetapkan bersifat subyektif serta menekan bawahan. Tekanan tersebut menyebabkan manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada PT. Sari Lembah Subur tidak memberikan informasi yang dimilikinya kepada atasan. Karena informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevant dengan tugas tidak lengkap maka keputusan yang diambil pun tidak optimal. Dengan demikian kinerja manajerial sebagai individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial juga tidak optimal (Imam ghozali, 2005). Hasil penelitian ini konsisten dengan Hasil penelitian Marsudi (2001) membuktikan bahwa *job relevant information* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

H3 : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengujian melalui SPSS 17 dapat dilihat pada tabel IV. 13 bahwa koefisien komitmen organisasi adalah 0,843 yang menunjukkan adanya hubungan yang positif komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial mempunyai nilai signifikansi 0,000, karna t_{value} lebih kecil dari 0,05 maka model ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial . Sementara untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut :

t_{hitung} sebesar 4,143

t_{tabel} sebesar 2,040

$t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_3 diterima.

Nilai t tabel dapat dinilai pada tabel statistik untuk signifikan 0,05/2=0,025 dengan derajat kebebasan $df=n-k-1(37-5-1=31)$. Dengan demikian komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk dapat melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Wiener, 1982 dalam Sumarsono, 2005). Penelitian ini mendukung penelitian Abbas (2008), Sinaga (2009), Putri (2010), dan Dwita Mayan Risa (2011).

H4: Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengujian melalui SPSS 17 dapat dilihat pada tabel IV. 13 bahwa koefisien budaya organisasi adalah -0,155 yang menunjukan

adanya hubungan yang negatif budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial mempunyai nilai signifikansi 0,017, karna t_{value} lebih kecil dari 0,05 maka model ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial . Sementara untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut :

t_{hitung} sebesar 2,515

t_{tabel} sebesar 2, 040

$t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_4 diterima.

Nilai t tabel dapat dinilai pada tabel statistik untuk signifikan 0,05/2=0,025 dengan derajat kebebasan $df=n-k-1(37-5-1=31)$. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Karena budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan . Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan (Edy Sutrisno, 2010:3). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Parwati (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H5: Ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengujian melalui SPSS 17 dapat dilihat pada tabel IV. 13 bahwa koefisien ketidakpastian lingkungan adalah 0,258 yang menunjukkan adanya hubungan yang positif ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Variabel ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial mempunyai nilai signifikansi 0,041, karena t_{value} lebih kecil dari 0,05 maka model ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut :

t_{hitung} sebesar 2,131

t_{tabel} sebesar 2,040

$t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_5 diterima.

Nilai t tabel dapat dinilai pada tabel statistik untuk signifikansi $0,05/2=0,025$ dengan derajat kebebasan $df=n-k-1(37-5-1=31)$. Dengan demikian ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Tri Sulaksono (2005) menunjukkan bahwa Sesuai dengan Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi sulit melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Bagi bawahan ketidakpastian lingkungan yang rendah adalah kondisi yang memudahkan untuk memperoleh informasi menyangkut bidang teknisnya.

Hasil penelitian Parwati (2009) menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Ketidakpastian yang tinggi, maka tekanan kerja adalah tinggi untuk para bawahan yang dievaluasi berdasarkan pengukuran kinerja manajerial. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah.

Simultan Test

Untuk menguji kebenaran pengaruh antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen yang terdapat dalam model regresi dapat menggunakan analisa uji F. analisa uji F ini dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Sebelum membandingkan nilai F tersebut, juga harus ditentukan tingkat kepercayaan 95%. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p_{value} >$, disebut tidak signifikan, sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $P_{value} <$ disebut signifikan. Uji F dilakukan untuk melihat secara serentak apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik.

Dari hasil penelitian terhadap 37 responden tersebut, dapat diketahui hasil analisa uji F ini, seperti yang disajikan pada tabel IV.16 berikut ini :

Tabel IV.17 Hasil Analisa Uji F

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.996 ^a	.991	.990	.58321	.991	699.347	5	31	.000	2.636

a. Predictors: (Constant), totalx5, totalx2, totalx1, totalx4, totalx3

b. Dependent Variable: totaly

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, maka dibandingkan antara F_{tabel} dengan F_{hitung} . Hasil perbandingan tersebut dapat dilihat pada tabel IV.17 berikut ini :

Tabel IV.18 Hasil Analisa Uji F

Model		F_{hitung}	F_{tabel}	sig
1	Regresional residual	699.347	2,523	0,000
	Total			

H6 : Partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Untuk mengujinya perlu membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} namun untuk mempermudah analisa dapat dilihat langsung dari koefisien signifikan yang ada. Dalam analisa ini digunakan $\alpha = 5\%$. Artinya kemungkinan kesalahan hanya boleh lebih kecil atau sama dengan 5% berarti tingkat keyakinan 95%. Jika $p \text{ value}$ lebih besar dari 0,05, model tersebut tidak layak untuk dipakai.

Berdasarkan tabel IV.17 diatas, diperoleh nilai *p value* dari variabel partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. secara bersama-sama berpengaruh. kesalahan 0,000. Karena angka ini lebih kecil dari 0,05, maka model ini layak untuk dipakai.

Dengan demikian dapat disimpulkan variabel partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena nilai $F_{hitung} 699,347 > F_{tabel} 2,523$, H_a diterima. hal ini diketahui dengan tingkat kepercayaan 95% tingkat signifikannya 5%, $df_1 = (\text{jumlah variabel} - 1)(6-1) = 5$, dan $df_2 = n - k - 1(37-5-1) = 31$

2. Koefisien Derminasi (R^2)

Pengujian selanjutnya adalah dengan menggunakan besarnya koefisien determinasi (R^2) terhadap variabel bebas. Syarat koefisien determinasi (R^2) dikatakan kuat atau lemah yaitu apabila (R^2) mendekati angka 1, maka berarti variasi perubahan variabel bebas dapat menjelaskan variasi perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah. (Ghozali, 2005).

Tabel IV.19 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	,996	0,991	0,990

Berdasarkan tabel IV.15 pada model 1 yang diperoleh analisis regresi dengan menggunakan metode enter, R Square (R^2) dari model penelitian ini adalah 0,991 (99,1%). Dengan demikian variabel partisipasi anggaran, job relevant information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan dapat menjelaskan variabel kinerja manajerial sebesar 99,1%, sedangkan 0,9% dijelaskan oleh variabel penelitian lainnya. Korelasi antara terhadap kinerja manejerial dengan variabel independen adalah kuat, karena $R > 0,5$.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian teoritis antara pembahasan pada bab sebelumnya maka bab yang terakhir dalam penulisan skripsi ini akan dikemukakan kesimpulan, dan saran. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis pada penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel independen partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara parsial memiliki tidak memiliki pengaruh sebagai berikut:
 - a. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 0,220 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t -hitung = 0,220 lebih kecil dari t -tabel = 2.040. Apabila t hitung $>$ t tabel maka hipotesis ditolak dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
 - b. *Job Relevant Information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 1.629 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t -hitung = 1.629 lebih kecil dari t -tabel = 2.040. Apabila t hitung $>$ t tabel maka hipotesis ditolak dan *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
 - c. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t

test (t hitung) sebesar 4.143 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t-hitung = 4.143 lebih besar dari t-tabel = 2.040. Apabila t hitung > t tabel maka hipotesis diterima dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

- d. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 2.515 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t-hitung = 2.515 lebih besar dari t-tabel = 2.040. Apabila t hitung > t tabel maka hipotesis diterima dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- e. Ketidakpastian Lingkungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 2.131 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t-hitung = 2.131 lebih besar dari t-tabel = 2.040. Apabila t hitung > t tabel maka hipotesis diterima dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- f. Secara simultan partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi dan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 699.347 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 dan F_{tabel} sebesar 2.523 $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka hipotesis di terima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel independen (partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi dan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial).

2. Koefisien determinasi (R square) pada penelitian ini adalah sebesar 0,991.

Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap variabel dependen kinerja manajerial yang dapat diterangkan oleh persamaan ini sebesar 99,1%. Sedangkan sisanya sebesar 0,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Jika nilai R^2 mendekati 1 maka partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Dengan adanya keterbatasan dalam penelitian maka penulis menyarankan pada penelitian selanjutnya jika ingin melakukan penelitian dengan tema sejenis sebaiknya memperpanjang periode pengamatan sehingga pengaruh dapat dilihat dari jangka waktu yang lebih panjang dan untuk mempertinggi daya uji empiris dan juga menggunakan objek penelitian yang lebih luas, tidak hanya pada perusahaan manufaktur tetapi juga ditambah dengan perusahaan lainnya, karena semakin lama interval waktu pengamatan maka semakin besar kesempatan untuk memperoleh informasi tentang

variabel yang handal untuk melakukan peramalan yang lebih akurat. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat lebih mengembangkan hasil penelitian ini dan mempertajam hasil penelitian yang terdahulu. Penelitian selanjutnya agar menyertakan variabel yang lain untuk melihat pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hasilnya lebih akurat dan mempunyai cakupan yang lebih luas .

Metode kuesioner mempunyai keterbatasan sebaiknya untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode lain seperti wawancara langsung agar hasil penelitian dapat mencerminkan keadaan sebenarnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian teoritis antara pembahasan pada bab sebelumnya maka bab yang terakhir dalam penulisan skripsi ini akan dikemukakan kesimpulan, dan saran. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis pada penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel independen partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara parsial memiliki tidak memiliki pengaruh sebagai berikut:
 - a. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 0,220 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t -hitung = 0,220 lebih kecil dari t -tabel = 2.040. Apabila t hitung $>$ t tabel maka hipotesis ditolak dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
 - b. *Job Relevant Information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 1.629 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t -hitung = 1.629 lebih kecil dari t -tabel = 2.040. Apabila t hitung $>$ t tabel maka hipotesis ditolak dan *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
 - c. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t

test (t hitung) sebesar 4.143 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t-hitung = 4.143 lebih besar dari t-tabel = 2.040. Apabila t hitung > t tabel maka hipotesis diterima dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

- d. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 2.515 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t-hitung = 2.515 lebih besar dari t-tabel = 2.040. Apabila t hitung > t tabel maka hipotesis diterima dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- e. Ketidakpastian Lingkungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t test (t hitung) sebesar 2.131 dengan tingkat signifikan sebesar 0,005 (dibawah 0,05) atau t-hitung = 2.131 lebih besar dari t-tabel = 2.040. Apabila t hitung > t tabel maka hipotesis diterima dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- f. Secara simultan partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi dan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 699.347 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 dan F_{tabel} sebesar 2.523 $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka hipotesis di terima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel independen (partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi dan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

information, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial).

2. Koefisien determinasi (R square) pada penelitian ini adalah sebesar 0,991.

Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap variabel dependen kinerja manajerial yang dapat diterangkan oleh persamaan ini sebesar 99,1%. Sedangkan sisanya sebesar 0,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Jika nilai R^2 mendekati 1 maka partisipasi anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Dengan adanya keterbatasan dalam penelitian maka penulis menyarankan pada penelitian selanjutnya jika ingin melakukan penelitian dengan tema sejenis sebaiknya memperpanjang periode pengamatan sehingga pengaruh dapat dilihat dari jangka waktu yang lebih panjang dan untuk mempertinggi daya uji empiris dan juga menggunakan objek penelitian yang lebih luas, tidak hanya pada perusahaan manufaktur tetapi juga ditambah dengan perusahaan lainnya, karena semakin lama interval waktu pengamatan maka semakin besar kesempatan untuk memperoleh informasi tentang

variabel yang handal untuk melakukan peramalan yang lebih akurat. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat lebih mengembangkan hasil penelitian ini dan mempertajam hasil penelitian yang terdahulu. Penelitian selanjutnya agar menyertakan variabel yang lain untuk melihat pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hasilnya lebih akurat dan mempunyai cakupan yang lebih luas .

Metode kuesioner mempunyai keterbatasan sebaiknya untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode lain seperti wawancara langsung agar hasil penelitian dapat mencerminkan keadaan sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S. 2008. *Pengaruh penganggaran partisipasi terhadap komitmen organisasi, job relevant information dan kinerja manajerial*. Jurnal Megadigma Vol 2 No 2 April. Jayapura.
- Ahmad, K.2007. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Revisi. Raja Grafindo, Jakarta.
- Anthony, R. Dan Vijay, G.2002.*Manajemen Control System, jilid 1 dan 11, terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan krist*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Budiman, C.A 2008. *Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, UR.
- Darlis, E. 2001. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran*. Simposium Nasional Akuntansi 1V Kompartemen Akuntan Pendidik Ikatan Akuntan Indonesia, Bandung.
- Dwita Mayan Risa. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, UR.
- Edy Sutrisno,2010. *Budaya Organisasi*.Kencana, Jakarta.
- Ellen Cristina,M.Fuad,Sugiarto, Edy Sukarno,2001. *Anggaran Perusahaan*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Fenika, W. 2006. “ Penerapan Penilaian Kinerja Yang Efektif pada Dosen”, Telaah Bisnis, Vol 7, Desember. Hal.153-171.
- Ghozali, 1.2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hafiz, F.W. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industries*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi USU.
- Hapsari, N. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control sebagai Variabel Moderating*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, UNDIP.

- Indriyantoro, N. & Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Marsudi, S. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information, dan Volantitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Tesis S2 Fakultas Ekonomi, UNDIP
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep Manfaat dan Rekayasa*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Mulyasari, W dan Sugiri, S. 2004. *Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan, dan Job-Relevant Information terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipasif dan Kinerja Manajerial*. Makalah Simposium Nasional Akuntansi V11. Vol. 8. Hal. 310-324.
- Nazaruddin, I. 2005. *Modul Pratikum Statistika*. FE Universitas Muhamadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.
- Nizarul A. M. 2003. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Strategik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pendekatan Kontijensi*. Jurnal Ventura Vol.6 No.3. Hal.317-327. Surabaya.
- Nor, W. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA 10. Makassar.
- Ompusunggu, K. B. Dan Bawono, I. R. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job relevant Information terhadap Informasi Asimetri*. SNA 9. Padang.
- Parwati, A. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Job Relevant Information terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi UMS.
- Purwaningsi, D. 2010. *Pengaruh Penilaian Kinerja Formal, Kepercayaan, dan Feedback terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, UR.
- Putri, N. D. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Puspaningsi, A. 2002. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*. JAAI, Vol 6, Desember, 65-67.

- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta :PT Prehallindo.
- Santoso,S. 2010.*Statistik Parametrik Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Setiawan, A. 2007. *Pengaruh Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah.
- Shubi, A. 2010.*Pengaruh Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya kepemimpinan sebagai Variabel Moderating*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, UR. Pekanbaru.
- Sinaga,E.Y dan Siregar, N.2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi 48. Medan.
- Slamet, R, 2002, “ Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 3, Juli. Hal, 34-150.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sumadiyah, dan Sri, S. 2004. *Job Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA7. Denpasar.
- Sumarsono, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA8.Solo.
- Supriyono. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial*. SNA 7.
- Syafitri, N. 2006.*Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan , Job Relevant Information sebagai Variabel Antara*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi,U11.
- Winaldy, R. 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran pada Perbankan di Pekanbaru*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi, UR.

Yunita. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Kontijen*. Semarang.

Yusfaningrum, K. Dan Ghozali,1. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*.SNA 8. Solo.

BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama Rano Rifaldo anak dari pasangan Diman.B(Alm) dan Siti Rokiah yang merupakan anak keempat dari empat bersaudara yang dilahirkan di Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan pada tanggal 05 Januari 1988. Penulis mempunyai satu orang Abang bernama Darmawan dan dua orang kakak yang bernama Sarimah dan Roita.

Penulis memulai masa pendidikan di SD 030 Gambut Mutiara Kecamatan Teluk Meranti Kabupaten Pelalawan pada tahun 2001 penulis menyelesaikan Sekolah Dasar dan melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kuala Kampar.pada tahun 2004 penulis alhamdulillah menyelesaikan dan melanjutkan di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Kundur Kabupaten Karimun mengambil jurusan IPS.

Setelah tamat dari Sekolah Menengah Atas penulis tidak hanya berhenti disitu, penulis memperdalam ilmu di Universitas Islam Negeri Syarif Kasim Riau pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi pada tahun 2007.

Pada tanggal 23 April 2013 penulis telah mengikuti ujian munaqasah dan dinyatakan lulus mendapatkn gelar Sarjana Ekonomi (SE) dengan judul skripsi “Pengaruh Partisipasi Anggaran,*Job Relevant Information*,Komitmen Organisasi,Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial”.(Studi Empiris Pada PT.SARI LEMBAH SUBUR Kabupaten Pelalawan).